

# COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRAU *VERSUS* FUSÕES VANTAGENS E INCONVENIENTES

Uma reflexão aplicada às Cooperativas de Consumo em Portugal

Jorge Faria<sup>1</sup>  
Fernando Lucas<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo procura reforçar a ideia de que independentemente da natureza societária das organizações, existem níveis mínimos de dimensão empresarial subjacentes à sua sobrevivência. Desta forma a integração das cooperativas de consumo constitui um aspecto essencial ao seu desenvolvimento e sobrevivência.

O desenvolvimento das organizações cooperativas passa pela adopção de diferentes soluções de integração organizacional, consoante o tipo de problema que com elas se pretende resolver, à medida das exigências da sua própria dinâmica de desenvolvimento. Por isso, os formatos de organizações cooperativas de segundo grau e as fusões de cooperativas devem ser entendidas como opções complementares, e, consoante a fase de desenvolvimento do movimento cooperativo, assim se apresentam as suas maiores oportunidades de adopção, porque recolhem vantagens e implicam inconvenientes distintos.

As cooperativas de segundo grau emergem para responder a necessidades comuns sentidas pelas cooperativas que as integram, e beneficiam e são beneficiadas pela existência de cooperativas mais fortes, constituídas em resultado de processos de fusão, para actuarem com maior efectividade nas respectivas regiões.

**Summary:** This article intends to highlight the idea that besides the social structure of organizations, there are minimum levels of business scale connected to their survival. This way, the integration of consumers' cooperatives constitutes an essential aspect of their development and survival.

The development of cooperative organizations go through the adoption of different options of organizational integration, according to the type of problem that they intend to solve, and as well to the needs of its own development dynamics. Therefore, cooperative organizations of the second level and the cooperatives' merger should be understood as complementary options, and dependent on the development step of the cooperative movement, they get the highest chances to adopt them, once they gain different advantages and imply distinctive handicaps.

The second-degree cooperatives emerge to respond to common needs of the cooperatives that integrate them. So, they benefit and profit from the existence of stronger cooperatives that appear as a result of merger processes, in order to perform more effectively in their own respective regions.

**Palavras-chave:** Integração; fusão; cooperativas de consumo; competitividade; valores associativos

---

<sup>1</sup> Professor Adjunto ESGS/IPS. Mestre em Sistemas Sócio-Organizacionais. Doutorando em Gestão.

<sup>2</sup> Professor Adjunto ESGS/IPS. Mestre em Gestão e Administração de Empresas.

## 1. Introdução

A estrutura cooperativa de distribuição do retalho alimentar, visa assegurar de uma forma organizada, mas distinta do sector privado, a disponibilização de bens e serviços de base alimentar preferencialmente aos cooperadores filiados. Com efeito, as cooperativas de consumo distinguem-se supostamente das estruturas privadas, em dois planos complementares:

- a) Na organização interna baseada na participação democrática das decisões políticas, consagradas estatutariamente;
- b) Na definição de uma proposta de valor em bens e serviços que incorporem, prioritariamente, os valores cooperativos que têm vindo a ser promovidos no âmbito da Aliança Cooperativa Internacional.

Embora se reconheçam actualmente maiores dificuldades à expansão dos valores cooperativos, dada a manifesta volatilidade de valores nas sociedades, é preciso afirmar-se que é neles que em principio reside a maior fonte de caracterização distintiva das lojas cooperativas relativamente às estruturas de distribuição do sector privado. A hesitação ou menor convicção neste combate, por parte de todos os cooperadores e dirigentes conduziria à descaracterização das cooperativas, e à diluição do que deverão ser os seus elementos mais distintivos, conseqüentemente, levaria, à quebra de justificação das pessoas para sediarem os seus abastecimentos junto de uma loja cooperativa.

O desenvolvimento das organizações cooperativas passa pela adopção de diferentes soluções de integração organizacional, consoante o tipo de problema que com elas pretende resolver, à medida das exigências da sua própria dinâmica de desenvolvimento. Por isso, os formatos de organizações cooperativas de segundo grau e as fusões de cooperativas devem ser entendidas como opções complementares, e, consoante a fase de

desenvolvimento do movimento cooperativo, assim se apresentam as suas maiores oportunidades de adopção, porque recolhem vantagens e implicam inconvenientes distintos.

## **2. Os desafios actuais**

Este processo enfrenta no início do sec. XXI desafios maiores, com os quais as cooperativas de consumo têm inexoravelmente de se confrontar. Destacamos o que nos parecem mais relevantes:

1. Agravamento da concentração do retalho alimentar, a nível internacional e exploração de economias de escala.
2. Inter-penetração da distribuição alimentar com outros interesses dos consumidores, (segundo o formato)
3. Acesso crescente dos consumidores, às compras pela internet;
4. Melhoria das redes de comunicação viária no interior do país;
5. O desenvolvimento de modos de vida localistas e identitários, como reacção aos movimentos globalizadores de grande escala.

Ainda que como conclui (García-Gutiérrez Fernández, 2002:53) a *necessidade da concentração económica abarca todas as empresas, seja qual for a forma jurídica de que se revestem*, relativamente à primeira questão, notamos que os grupos privados exploram economias de escala:

- a) na comunicação da imagem da(s) insígnia(s) adoptadas;
- b) na exploração extensa do formato replicado de loja e *layout* associado;
- c) na concentração do poder de aquisição por categorias de bens, para todas as redes em que actua;
- d) na gestão das tecnologias empregues, normalizadas por ponto de venda.

Com efeito, a comunicação dos valores associados à imagem que se pretende associar à insígnia do grupo diminui de esforço relativo, à medida que cresce a extensão do domínio espacial da actividade.

A concepção da loja/supermercado, circuitos internos induzidos para os compradores, nível de iluminação e outros sistemas técnicos têm também um custo divisível por número de loja, ainda que cada uma delas faça incorrer em custos desta natureza específicos do ponto de venda em causa.

Mas deverá ser na aquisição de bens que as vantagens da concentração mais se revelam, devendo-se aqui questionar se as lojas cooperativas respeitam algum código ético na negociação com os produtores, que se manifestam periodicamente pela falta de equilíbrio nas relações com os distribuidores.

Finalmente, as soluções tecnológicas aplicadas em extensão, criam um ambiente mais fácil de manter para cumprir o seu objectivo de facilitador das transacções no ponto de venda, de leitura de códigos e controlo de operações de venda, tal como de reaprovisionamento de bens junto da central de compras e demais fornecedores.

Em conclusão, a dimensão do grupo é um dos factores que mais contribui para alcançar uma alta eficiência, por via de economias de escala, e por isso, qualquer grupo assume como imperativo aproximar-se da dimensão dos maiores. Para este efeito, e dado que as maiores possibilidades de crescimento se revelam, em Portugal, nos formatos de supermercado e lojas de desconto, no futuro o sucesso dos grupos da distribuição virá associado à aptidão para o desenvolvimento inovador destes mesmos espaços comerciais e à sua fertilização extensiva e adequada aos consumidores que os procuram.

### **3. A resposta das Cooperativas**

Admitindo estas tendências do meio envolvente, as cooperativas de consumo têm de saber afirmar-se na prossecução da sua missão, face aos sectores privados. Para esse efeito, devem desde logo compreender e assumir um posicionamento próprio e único, explorar todas as oportunidades de crescimento possíveis, de acordo com a dimensão dos recursos disponíveis, numa perspectiva de desenvolvimento em grupo visando alcançar patamares de competitividade superiores tendo presente que *a concentração das sociedades cooperativas e, em geral, das empresas de participação é um dos aspectos mais substanciais para o seu desenvolvimento e sobrevivência* (Garcia-Gutiérrez Fernández, 2002: 53)

#### **3.1 O posicionamento das cooperativas de consumo**

A necessidade da afirmação de uma insígnia (COOP) que veicule uma ideia distinta e apelativa para servir as cooperativas de consumo defrontam dificuldades adicionais às redes de retalho privadas. De facto, enquanto estas adoptam políticas de selecção de categorias de produtos em função prioritária do seu contributo para a rentabilidade do negócio, as cooperativas que desejem cumprir verdadeiramente a sua função social, têm motivações adicionais na satisfação de necessidades dos seus cooperadores, que são diferenciadas por formato e pelo meio sociocultural onde estão inseridas, o que faz aumentar a complexidade da sua gestão, como grupo económico de cariz nacional.

O Grupo COOP deverá posicionar-se na linha da frente, da distribuição de produtos originários em estruturas de produção cooperativas, na promoção de bens genuinamente portugueses, como por exemplo produtos com origem em regiões demarcadas e aqueles que são produzidos internacionalmente, em comunidades que dependem socialmente dessa especialização.

E julgamos que deve ainda participar, à medida que os cooperadores o entendam, no reforço da solidariedade do comércio mundial, pela aquisição e distribuição de bens que se enquadram no que se designa genericamente por “comércio justo”.

Por outro lado, cada cooperativa tem a imperiosa necessidade de conhecer o perfil dos seus utentes em geral, para melhor cumprir a sua missão que será a de responder às respectivas necessidades dos cooperadores e superar os inerentes constrangimentos e dificuldades por parte dos mesmos ao consumo de bens e serviços distintos aos que lhes são oferecidos nos canais privados.

Sem prejuízo de análises mais aprofundadas, tudo leva a crer através dos resultados do inquérito efectuado no âmbito de um estudo recente, levado a cabo por uma equipa em que os autores se integravam<sup>3</sup>, que os utentes das lojas do movimento, se caracterizam por pertencerem a faixas etárias elevadas, para além de apresentarem poucos recursos económicos e educativos, logo a gama de produtos existente deverá estar ajustada a esta realidade, com vantagens competitivas acrescidas face a outros sectores em concorrência (não só preço). Em paralelo devem ser estudadas outras formas de prestação de serviços que beneficiem especialmente estas populações e que minimizem as suas debilidades sociais.

Se a aposta estratégica for a de paralelamente ganhar um outro perfil de consumidores, é evidente que a gama de produtos e serviços existente terá de ser pensada também em conformidade com o perfil a atingir sem que contudo se

---

<sup>3</sup> Faria, Jorge (Coord.), Costa, A.; Lucas F., Pereira H., Ferreira H., Peres J., Cardoso S., (2002) *Estudo do sector cooperativo de consumo*, Santarém, Esgs/Fenacoop, Outubro.

perca o sentido do que foi dito nos dois parágrafos anteriores e o sentido da própria missão das cooperativas de consumo.

### 3.2 Oportunidades de Crescimento do Grupo Coop

As oportunidades de crescimento do Grupo Coop podem-se enquadrar em 4 vias, de acordo com o modelo de *Ansoff*<sup>4</sup>: penetração no mercado, extensão das categorias de produtos e serviços, extensão dos segmentos de mercado e diversificação de bens para novos segmentos de consumidores.

		Produtos/Serviços	
		Actual	Novo
Mercado	Actual	Penetração no mercado	Extensão da Proposta
	Novo	Extensão do mercado	Diversificação

Matriz de Ansoff

Em termos de **penetração do mercado**, constatámos que os cooperadores adquirem apenas uma parte dos seus produtos nas lojas cooperativas, a qual é variável em função de um complexo conjunto de factores e que a lealdade à insígnia COOP pode ser conseguida através por exemplo de estratégias como a modernização do espaço físico das lojas e a dinamização da participação dos cooperadores e consumidores em geral, envolvendo-os em acções de informação e formação, sobre produtos e serviços diferenciadores da distribuição cooperativa actual e outros que eventualmente venham a ser introduzidos.

---

<sup>4</sup> Ansoff (1965)

Na medida em que a CoopLisboa agilizar os seus processos logísticos, também poderá assegurar uma maior quota em cada loja, sem prejuízo do respeito pela autonomia no aprovisionamento localizado de frescos ou outros produtos de manufactura local de produção e/ou distribuição não massificada, mas com qualidade devidamente reconhecida.

Outra questão (mais polémica) reside em saber se a CoopLisboa não deveria privilegiar, quanto antes, uma aliança internacional entre centrais de compras de cooperativas dos países ibéricos, como forma de participar num processo de distribuição alternativo. É claramente nosso entender, que será preferível, em vez de concorrer para o reforço da globalização privada, que o movimento cooperativo nacional contribua para a edificação de um processo de globalização alternativo, que se poderá desenvolver e suportar no seio do movimento cooperativo internacional.

Decorre deste desiderato a distribuição de produtos idênticos e diferentes, que reforçam o potencial de negociação internacional das cooperativas ou reforçam a diferenciação em bens que veiculam valores distintivos, disponibilizados pelas mesmas.

Quanto à **extensão da proposta de valor**, parece-nos, no entanto que, mais do que adequar a gama de produtos aos utentes actuais, interessa identificar com clareza a gama de clientes potenciais, muito provavelmente transversais à sociedade portuguesa, e desenvolver as estratégias adequadas para os mobilizar. Pelo que se a aposta estratégica for, a de paralelamente ganhar um outro perfil de consumidores, é evidente que a gama de produtos e serviços existente terá de ser pensada também em conformidade com o perfil a atingir sem que contudo se perca o sentido da própria missão das cooperativas de consumo.



Numa lógica de integração e da necessária eficácia subjacente a qualquer projecto empresarial, independentemente da natureza societária, parece-nos que as estratégias a desenvolver terão forçosamente que passar por esta última opção, o que pressupõe a necessidade de desenvolver e divulgar de forma ampla e inventiva os valores cooperativos junto de novos “públicos”, de forma que o desenvolvimento de novos formatos e tipologias mais adequadas a esses novos segmentos de mercado possam ter sucesso e contribuam para que o sector cooperativo de consumo saia do círculo vicioso e restrito em que tem vindo a deixar-se envolver e se transforme num círculo virtuoso de mudança e renovação.

Obviamente a definição da forma equilibrada de uma estratégia que combina a necessária eficácia do negócio com a prossecução dos ideais e dos valores cooperativos constitui um amplo desafio, o qual, em nossa opinião, configura mesmo a própria razão de sobrevivência a prazo deste movimento.

Para além da necessária divulgação dos valores cooperativos junto das regiões e/ou segmentos populacionais específicos, nomeadamente os mais jovens e os de maior nível de escolaridade, segmentos talvez mais receptivos aos ideais cooperativos, parece-nos também fundamental que a própria natureza societária das cooperativas possa ser alvo de reflexão, nomeadamente no sentido de poderem, por exemplo, vir a ser criadas cooperativas de consumo, que em simultâneo agrupem, os trabalhadores e os clientes como associados, já que o envolvimento dos trabalhadores cooperativos poderá constituir uma alavanca fundamental para a sobrevivência do movimento. Do estudo anteriormente referido, resulta claramente que esse envolvimento apresenta níveis não muito elevados e sobretudo que a natureza cooperativa da organização não influencia esse envolvimento, o que pode parecer contraditório com os valores de participação e de solidariedade próprios do movimento cooperativo.

Devemos notar que está aberta a oportunidade de redesenhar o formato de uma loja de desconto para expansão nos meios rurais, que para além da distribuição de bens alimentares, possa ser apoiada centralmente, em termos de distribuição móvel de frescos, como peixe e carne, bem como pela entrega ao domicílio em circunstâncias particulares e se possível personalizadas, como por exemplo, a cooperadores idosos, acamados ou de mobilidade limitada. Em complemento este formato poderia estender a sua oferta a outras áreas como a facilitação de alguns cuidados da área de saúde, ocupação de tempos livres, etc.

Na dimensão da **extensão do mercado**, e considerando as bases de localização dos pontos de venda, parece mais plausível recomendar a exploração da base residencial para a abertura de novos pontos de venda. Nesta direcção, a aproximação a cooperativas de habitação económica ou a bairros de populações, potencialmente mais disponíveis para os valores cooperativos, ditará os critérios de promoção deste movimento. Em especial, a implantação de novas lojas, em bairros urbanos dominados por casais jovens, ou em bairros edificados por cooperativas de habitação que no que respeita á gestão dos respectivos espaços comerciais, poderiam e deveriam facilitar condições de implantação especiais para as lojas com insígnia COOP.

Além disso, foram reconhecidas no estudo várias situações de cooperativas que por força de circunstâncias várias deixaram de ter qualquer actividade, mas dispõem eventualmente de algumas condições de reanimação. Porque as razões da anemia são distintas, as condições de reanimação também variam entre elas.

No entanto valerá a pena estudar a possibilidade de nas zonas onde essas cooperativas se encontram sediadas, se promoverem campanhas locais de informação e sensibilização a respeito dos objectivos e da missão do movimento cooperativo de consumo, em ordem a tentar captar novos cooperadores e desta forma ressuscitar a actividade.

Finalmente, na opção **diversificação**, o Grupo COOP terá as maiores dificuldades e porventura desvantagens em desenvolver qualquer proposta deste tipo, sendo mais recomendável a concentração de energias e recursos na consolidação do Grupo, através das vias anteriormente tratadas.

### ***3.3 Desenvolvimento cooperativo para uma competitividade superior***

A afirmação do Grupo Coop em Portugal passa pela adopção de um modelo de gestão estratégica, que perspectivando a melhoria da adequação dos diferentes formatos em que actua, ou deseje vir a actuar, por via do desenvolvimento de competências próprias em áreas onde se discutem os factores críticos de sucesso do formato, eleja um conjunto de indicadores e metas periódicas (níveis de desempenho) a cumprir nessas actividades de gestão.

Numa primeira contribuição para esta formulação, reconhecemos que entre as cooperativas que estudámos, verificam-se assinaláveis diferenças quanto à importância do acolhimento aos valores cooperativos, não só em termos de organização, mas também em termos de proposta de valor a veicular na própria loja.

Decorrendo da natureza social das cooperativas, reiteramos a dimensão bidireccional da sua actividade: cooperativa e económica. Em consequência desta assumpção, desenvolvemos dois conjuntos de actividades de alavancagem de cada dimensão, bem como explicitámos indicadores de medida adequados a cada actividade.

Na dimensão cooperativa e na medida em que a prossecução dos princípios cooperativos pressupõe a necessidade da sua operacionalização, definimos valores e respectivas medidas associadas:

## ASSOCIATIVISMO E MEDIDAS DE VALOR

ASSOCIATIVISMO	MEDIDAS DE VALOR
<b>Participação</b> <b>Solidariedade</b> <b>Valorização das pessoas</b> <b>Aperfeiçoamento intelectual e moral</b>	<b>Participação</b> Realização de Acções sociais Grau de participação nos actos sociais  <b>Associados</b> Taxa de crescimento novos associados (%) Evolução idade média dos associados  <b>Educação do Consumidor</b> Acções de informação crítica sobre: Qualidade dos produtos Segurança alimentar Carta ambiental Solidariedade com fontes de abastecimento (comércio justo)

Fonte. Análise dos autores

E na dimensão económica, as competências e medidas de valor seguintes:

## FACTORES DE COMPETITIVIDADE E MEDIDAS DE DESEMPENHO

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	
<b>Eficiência Operacional</b> <b>Gama Produtos Marca Própria</b> <b>Qualidade dos Produtos Frescos</b> <b>Localização da loja</b>	<b>Económico-financeiros</b> Vendas por loja / número de empregados Vendas por loja / número de caixas Vendas por loja / área de loja <b>Mercado</b> Taxa de crescimento vendas totais (%) Taxa crescimento vendas produtos da insígnia (%) Grau diferenciação em serviços complementares <b>Integração vertical</b> Taxa de Compras na Central (%) <b>Modernização Processos</b> Qualidade do <i>lay-out</i> Meios de leitura óptica nos movimentos de stocks PDT nas compras Número abastecimentos semanais <b>Recursos Humanos</b> Grau de profissionalização da gestão Nível médio de formação

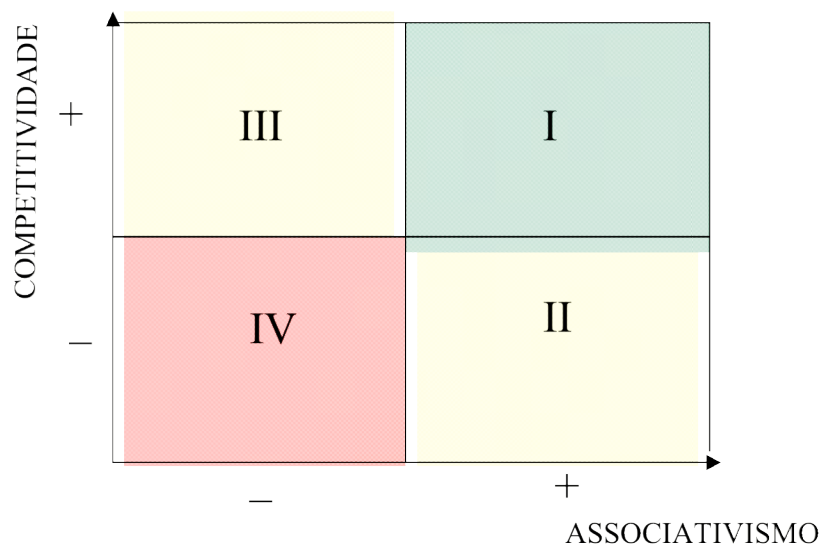
Fonte. Análise dos autores

Este modelo de modo algum deve ser entendido como definitivo, mas antes deve ser lido como inspirador do modelo que deve ser formulado por formato da distribuição, relevadas e esclarecidas todas as indefinições que no estágio actual são legítimas de suportar.

Ao passar-se à quantificação dos indicadores e criados a partir deles um índice para cada dimensão, será possível representar o posicionamento relativo de cada cooperativa, em termos de contribuição para a competitividade do grupo, num quadro de plena assumpção da sua missão e objectivos apropriados.

Finalmente, pode representar-se numa tabela de dupla entrada esses posicionamentos, como adiante se representa, e assentar numa base objectiva de premiar cooperativas e dirigentes que mais se distinguem nesta batalha de futuro incerto e difícil mas igualmente promissor.

### POSICIONAMENTO DAS COOPERATIVAS DE CONSUMO



Fonte: Análise dos autores

No **quadrante I** representam-se as cooperativas que mais contribuem para a afirmação a longo prazo da insígnia COOP como uma rede de lojas organizadas de acordo com as recomendações da gestão moderna, eficiente, onde a acção participada dos cooperadores se faz sentir na escolha crítica de bens e serviços, obtidos em condições de produção justa e respeitadora dos direitos humanos, e em particular, garantidamente isento da exploração de mão de obra infantil. Em consequência, estas lojas evoluem para uma aproximação crescente às necessidades específicas dos cooperadores, à revelia da evolução das demais redes privadas, e constituem o estágio de avanço mais desejável para o conjunto das cooperativas.

No **quadrante II** posicionam-se as cooperativas que desenvolveram uma história de cumplicidade notável, para resolver as suas necessidades de aquisição de bens em condições particulares, mas não conseguiram alcançar níveis de organização compatíveis com a tecnologia disponível e nível de integração logística com a central de compras do Grupo. Precisam urgentemente de uma intervenção dinamizadora da modernização dos seus processos, para evitar que tendam para a perda de influência nos seus associados e para a total ausência de atracção de novos cooperadores.

No **quadrante III** posicionam-se as cooperativas que se sentiram ameaçadas com a oferta modernizada e concentrada dos canais de distribuição privados, e reagiram pela assimilação dos processos usados por aqueles, copiando-lhes as soluções, e por aí escaparam ao definhamento organizacional. Têm no entanto um problema central para resolver: não se distinguem deles e não dispõem de condições para explorar as mesmas economias de escala. Carecem assim de uma dinamização dos valores associativos, para expandir a sua base de cooperadores, devendo os valores cooperativos actuar como grandes motivadores dessa expansão.

No **quadrante IV** situam-se as cooperativas que estão em fase de declínio, por razões eventualmente diferentes, e que precisam de reanimação mais dramática, seja por integração em outras cooperativas ou por reformulação da própria loja para a tornar mais adequada às necessidades mais percebidas dos cooperadores. Trata-se de uma intervenção de “cuidados intensivos” a efectuar num *timing* correcto, porque uma maior demora poderá liquidá-las para sempre.

#### **4. Cooperativas do segundo grau versus fusões: Vantagens e inconvenientes**

A cooperativa, como qualquer organização, deve procurar identificar as melhores vias de desenvolvimento da sua actividade. Naturalmente que a escolha das vias de desenvolvimento não pode ser feita sem ter em conta a avaliação do meio envolvente e das competências próprias.

Uma estratégia de desenvolvimento pode ser prosseguida com os recursos internos da cooperativa através de um processo de desenvolvimento interno, ou com a colaboração com outras cooperativas por via de fusão, ou alianças estratégicas e operacionais, que neste contexto podem assumir a natureza de uma cooperativa do 2º grau.

As modalidades prosseguidas diferem essencialmente ao nível do controle ou da integração do negócio. O desenvolvimento interno e as fusões permitem níveis elevados de controlo e de integração do negócio enquanto que a criação de novas estruturas do 2º grau possibilitam apenas níveis intermédios de integração e controle, que serão ainda menores ao nível das alianças tácticas e operacionais de natureza claramente pontual.

Embora as opções do desenvolvimento interno e externo não sejam mutuamente exclusivas e como afirma (García-Gutiérrez Fernández, 2002:53) “*não há um modelo único de integração vertical ou horizontal de processos de*

*produção e distribuição. O que há é um leque de oportunidades, em que o importante é ter a informação e o sentido de grupo empresarial suficientes para empreender os correspondentes processos de concentração”, as várias opções de desenvolvimento apresentam algumas vantagens e inconvenientes de base.*

Assim o desenvolvimento interno, facilita o aparecimento de novas competências centrais, porque contribui para melhorar a aprendizagem empresarial e permite a captação de novas sinergias comerciais. As desvantagens prendem-se essencialmente com a lentidão do crescimento, porque mais exigente em recursos a dispersar e corre maiores riscos de eventuais atrasos tecnológicos.

Quanto às fusões as vantagens prendem-se com a maior rapidez de entrada nos mercados, acesso a competências complementares, melhoria da posição competitiva, enquanto que as desvantagens estão associadas essencialmente aos custos de reestruturação interna, às dificuldades de integração das culturas e ao aparecimento de conflitos de interesses.

As alianças estratégicas, formais ou menos formais, facilitam o acesso a novos mercados sem investimentos avultados, permite o crescimento sem grande instabilidade empresarial e permite o acesso a tecnologias complementares. As desvantagens deste processo prendem-se sobretudo com a menor flexibilidade estratégica, nível diferenciado de envolvimento dos parceiros e dificuldades operacionais subjacentes à natureza da associação.



#### ***4.1 Fusão por integração: vantagens e inconvenientes***

Numa fusão duas entidades *acordam em unir a totalidade dos seus recursos e passar a operar como única entidade*)<sup>5</sup>

Num processo de fusão e de forma a assegurar o seu sucesso, deverá procurar-se identificar oportunidades de criação de valor estratégico, calcular e estimar o impacto interno e externo conceber a necessária reestruturação operacional e financeira da cooperativa a integrar; definir e implementar uma estratégia de negociação; divulgar a metodologia de integração e analisar periodicamente eventuais deficiências de integração.

Ao nível associativo deverão igualmente definirem-se medidas que permitam a manutenção de todos os direitos e obrigações societárias das cooperativas alvo de fusão. O processo de aquisição de dimensão competitiva por fusão deve procurar igualmente definir critérios de selecção das cooperativas a integrar, tendo em conta nomeadamente: a dimensão, a localização, a situação económica e financeira, a existência de disponibilidade para a integração e a cultura existente, em especial no que respeita à partilha de valores comuns.

A cooperativa a integrar deve ter uma dimensão inferior àquela que vai proceder à integração, deve apresentar uma localização próxima e complementar, desejavelmente com uma continuidade territorial. A análise cuidada da situação económica e financeira, deve igualmente preceder ao processo de fusão, porquanto a não avaliação objectiva desta variável pode constituir um factor de constrangimento futuro e inclusive colocar em risco o funcionamento e sobrevivência da estrutura integradora. A disponibilidade de ambas as partes e uma partilha de valores, que no caso das sociedades cooperativas de consumo

---

<sup>5</sup> Freire, (1997:413)

em princípio está facilitada, constituem condições que claramente potenciam o sucesso do processo e facilitam igualmente a adopção de mecanismos que garantam uma efectiva participação dos cooperadores da entidade integrada.

O processo de fusão termina na integração das duas organizações de forma a explorar o potencial conjunto dos activos. É nesta fase que se concretiza o valor acrescido em resultado do processo de fusão. Naturalmente que quanto maior forem as diferenças culturais, de orientação estratégica ou de perspectiva da gestão, maiores serão as dificuldades surgidas com o processo de fusão.

Estas dificuldades são claramente minoradas, quando a dimensão da entidade a integrar for claramente inferior e apresente um nível de gestão e de operação menos evoluído, porquanto a introdução dos procedimentos de gestão e de operação da entidade integradora podem facilitar o processo de integração económica, subsistindo contudo a necessidade de definir os mecanismos associativos, de forma a salvaguardar os direitos e obrigações de todos os cooperadores e em especial da cooperativa integrada.

#### ***4.2 Cooperativas de 2º grau: vantagens e inconvenientes***

O desenvolvimento de um processo de integração por criação de cooperativas de 2º grau configura o princípio típico de uma aliança estratégica que consiste num acordo de cooperação entre duas ou mais organizações com vista a complementar as respectivas competências para a prossecução de um objectivo comum.

As características chave deste tipo de alianças estão associadas a uma vigência que pode ser limitada no tempo, à partilha de recursos de valor e interesse estratégico e à manutenção de independência das partes.

Naturalmente que no processo de integração por recurso à criação de cooperativas de 2º grau, não estamos perante uma simples aliança estratégica, mas o facto de o princípio da livre associação permitir que qualquer cooperativa possa decidir pela sua saída, origina um grau de flexibilidade da relação e da partilha dos recursos envolvidos, claramente superiores aos existentes ao nível das integrações por fusão.

Este tipo de aliança permite de uma forma mais fácil que as cooperativas levem a cabo as respectivas estratégias, nomeadamente na configuração de estruturas de apoio comum, com menos recursos e de forma mais rápida e permitem compatibilizar e potenciar a natureza cooperativa na medida em que facilita e promove o desenvolvimento conjunto dos vários parceiros sem criar condições da descaracterização do seu conjunto.

#### ***4.3 Modelo de integração das cooperativas de consumo em Portugal***

A dimensão bidimensional de qualquer cooperativa, como definimos atrás, não pode nem deve estar dissociada da reflexão acerca do modelo ou dos modelos de integração organizacional e económica e, como claramente ficou expresso nas linhas de orientação estratégica do sector cooperativo de consumo, deve constituir parte integrante do modelo de economia social onde se insere a acção das cooperativas de consumidores.

O processo actual de integração das cooperativas de consumo em Portugal tem sido desenvolvido numa dupla perspectiva<sup>6</sup>, na medida em que no mesmo processo encontramos as várias formas típicas de integração, a simples

---

<sup>6</sup> Nem sempre esta dupla perspectiva esteve presente em anteriores estratégias de integração. Sobre o processo histórico de integração das cooperativas de consumo, pode ser consultado o trabalho desenvolvido por (Granado, 1998)

associação táctica ou estratégica, a fusão e a criação de cooperativas de 2º grau como forma de potenciar o processo de integração económica e organizacional.

A criação em 1985 da CoopLisboa – União de cooperativas de consumo, UCRL, inicialmente como uma união regional, e que tem vindo progressivamente a assumir a coordenação económica do processo de integração e a coordenação do grupo COOP<sup>7</sup>, constitui o exemplo típico de uma cooperativa de 2º grau, criada em resultado do agrupamento de um conjunto de cooperativas do primeiro grau e com objectivos claros de natureza económica e de assistência técnica aos seus associados.

A fusão tem sido igualmente um estatuto usado no processo de integração, dado que a Pluricoop – Cooperativa de Consumo, CRL, constitui-se em 1990 no distrito de Setúbal, como uma cooperativa de consumidores e iniciou a sua actividade económica em 1992, com o objectivo claro de dinamizar e desenvolver o movimento cooperativo de consumo português. Actualmente exerce uma actividade económica e social repartida por 3 distritos, é claramente a maior cooperativa de consumo portuguesa e tem-se assumido como um dos pilares, juntamente com a CoopLisboa, do processo de integração económica das cooperativas de consumo em Portugal. Esta cooperativa constituiu-se em resultado de anteriores processos e práticas de integração existentes na região, em resultado da fusão de outras cooperativas de consumo. Sendo assim, resultou de um processo inicial de integração por fusão e mais recentemente de outro por incorporação<sup>8</sup>. A Pluricoop tem vindo igualmente a assumir a

---

<sup>7</sup> O grupo COOP constitui mais uma insígnia do que propriamente um grupo económico ou organizacional.

<sup>8</sup> De acordo com o Código Cooperativo Português, art. 74º, a fusão de cooperativas pode operar-se por integração e por incorporação. Verifica-se a fusão por integração quando duas ou mais cooperativas, com a simultânea extinção da sua personalidade jurídica, constituem uma nova cooperativa, assumindo a nova cooperativa a totalidade dos direitos e obrigações das cooperativas fundidas. Verifica-se a fusão por incorporação quando uma ou mais cooperativas, em simultâneo com a extinção da sua personalidade jurídica, passam a fazer parte integrante de uma outra cooperativa, que assumirá a totalidade dos direitos e obrigações das cooperativas incorporadas. O legislador fala de integração como um sinónimo de intercooperação, como aliás conclui (Leite, 2000).

componente empresarial, através da celebração de contratos de cessão da gestão da actividade económica com outras cooperativas cedentes.

Para além da Pluricoop, existem outras experiências igualmente bem sucedidas no que respeita ao desenvolvimento de processos de fusão, por integração ou por incorporação, que no entanto, na nossa opinião, não partiram do pressuposto de influenciar e contribuir para o desenvolvimento do processo de integração económica do sector cooperativo de consumo, tendo resultado da natural evolução das cooperativas aderentes<sup>9</sup>

Ou seja o processo de integração económica e organizacional das cooperativas de consumo, tem vindo a desenvolver-se numa dupla perspectiva, em que em simultâneo, algumas cooperativas de 1º grau tem vindo a desenvolver processos de desenvolvimento interno e de integração, numa procura de dimensão mínima compatível com um nível de eficiência que possa suportar a dimensão económica da sua actuação. Esta procura de dimensão mínima tem sido realizada através de fusões, de contratos de exploração ou de simples arranjos tácticos e estratégicos. Em simultâneo a CoopLisboa (cooperativa do 2º grau) tem vindo a desempenhar o papel de coordenação económica e de gestora da insígnia COOP, que permite aceder a algumas economias de escala, nomeadamente ao nível da concentração do poder de aquisição, na gestão das tecnologias empregues e na comunicação da imagem da insígnia.

Provavelmente se as cooperativas de consumo associadas não tivessem desenvolvido estes processos de aumento de dimensão, a intervenção de uma cooperativa do 2º grau, como é o caso da CoopLisboa, estaria substancialmente fragilizada, na medida em que os seus associados de base não apresentariam uma dimensão mínima e adequada às actuais necessidades do negócio<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> É o caso, por exemplo, da Lourocoope Cooperativa de Consumo CRL.

<sup>10</sup> O facto de a área de intervenção da CoopLisboa se limitar às regiões do país em que se verifica a existência de cooperativas com dimensão adequada, valida na nossa opinião, a nossa tese.

Este processo permitiu actuar ao nível dos factores críticos de sucesso da dimensão económica, quer ao nível das cooperativas de primeiro grau e das respectivas lojas, nomeadamente promovendo uma melhoria dos rácios financeiros e económicos, da modernização de processos, do grau de profissionalização e da melhoria da gestão, quer ao nível da cooperativa de 2º grau, através da melhoria operacional, gama de produtos de marca própria e dos próprios serviços complementares.

Na medida em que os processos de integração das cooperativas do primeiro grau tem vindo a ser desenvolvidos numa base regional e de proximidade parece-nos possível que o “espírito associativo e cooperativo” não venha a ser subjugado pura e simplesmente aos interesses da pura integração económica desde que sejam acautelados os princípios cooperativos e desta forma seja possível solucionar o dilema complexo que de acordo com (García-Gutiérrez Fernández, 2002:39) se coloca com frequência a estas sociedades que é: *a necessidade de uma pequena dimensão associativa, para que não haja um número grande de sócios e a participação seja eficiente, face a uma necessidade de crescimento, para a sobrevivência empresarial*. Estes princípios serão tanto mais acautelados quanto maior for o equilíbrio encontrado neste processo em que, em simultâneo é, importante ganhar uma escala competitiva e não perder a capacidade de operacionalizar os princípios cooperativos actuando ao nível dos factores de sucesso associativo.

Estarão estes factores competitivos, a primeira grande dimensão distintiva destas organizações, a ser devidamente operacionalizados? A resposta a esta questão não parece simples, e até, como já foi escrito, a realidade organizacional do sector é muito diversa. Contudo alguns indicadores que podemos constatar no trabalho anteriormente referido, nomeadamente a efectividade de liderança dos dirigentes, o grau de participação nos actos sociais, a idade e o estrato sócio-económico dos associados, a própria

participação na produção cooperativa local, regional e mundial, permitem-nos inferir que a este nível é urgente actuar de forma sistematizada e sustentada sob pena de a não operacionalização dos princípios cooperativos poder vir a constituir um dos pilares de um eventual insucesso do sector enquanto tal.

#### ***4.4 Conclusões***

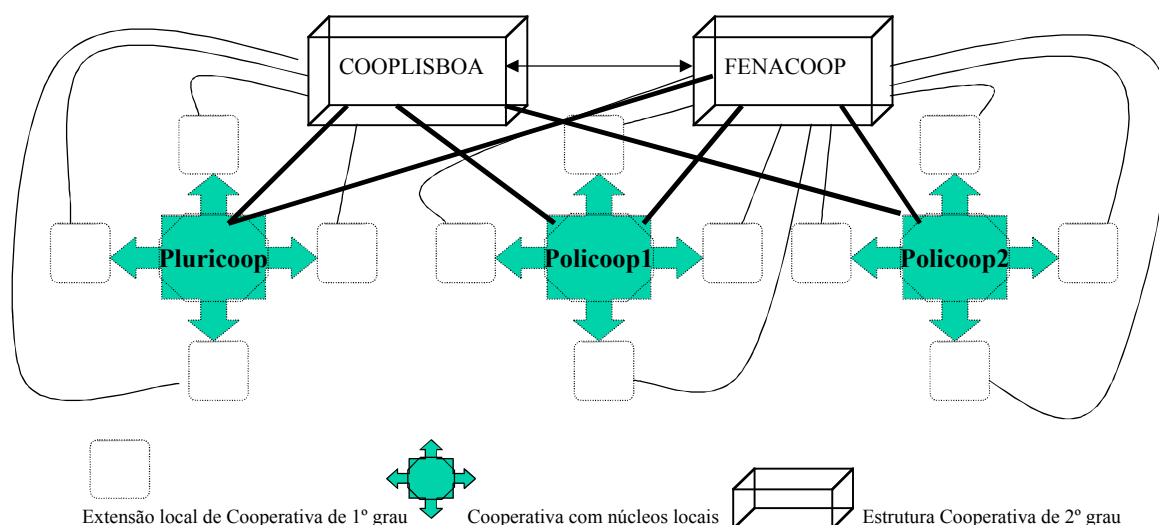
Em conclusão, podemos afirmar que o modelo de integração económico e organizacional das cooperativas de consumo parece adequadamente formulado, na medida em que tem permitido consolidar a afirmação da insígnia COOP, pelo reforço de competências essenciais ao seu processo de desenvolvimento, sem prejuízo de no futuro, vir a capitalizar as experiências mencionadas para ampliar os produtos e serviços que melhor se identifiquem com as preocupações que subjazem à sua fundação, e chegar a novos públicos com os mesmos ou outros formatos que melhor se adequem.

As formas de integração adoptadas cumprem funções distintas. As fusões apresentam-se como formas que permitem o acesso a níveis de eficiência operacional, tirar maior partido de gamas de produtos de marca própria, nível de penetração da insígnia, etc., e em que os princípios cooperativos se mantêm, permitindo que as cooperativas de base mantenham a sua natureza organizacional e proximidade dos associados como forma de potenciar os factores críticos de sucessos da sua dimensão cooperativa. Além disso, dispõem de melhores condições para estenderem a sua acção na região, nomeadamente, pela recuperação de cooperativas em dificuldades, e que à imagem do processo da Pluricoop, poderiam promover a reanimação das cooperativas anémicas numa base regional.

Quanto às cooperativas de 2º grau têm correspondido à criação de verdadeiros pilares de todo o conjunto, pelo maior potencial de desenvolvimento de apoio

técnico e político e, em última análise, ambas as formas contribuem para o reforço recíproco e geral do cooperativismo de consumo em Portugal.

#### MODELO DE DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS DE CONSUMO



Fonte: Análise dos autores

Face ao exposto e tendo em conta o modelo que temos vindo a apresentar, para além da necessidade de agir ao nível dos factores competitivos da dimensão cooperativa, sobretudo em algumas áreas de processos de integração recente, torna-se imperioso, nas regiões em que ainda não acontece, que o movimento cooperativo de consumo promova e dê continuidade ao desenvolvimento de cooperativas de natureza regional, especialmente por fusão, de forma a aumentar o número de entidades económicas com potencial competitivo e consequente gestão profissionalizada que em simultâneo reunirão melhores condições de operacionalização dos princípios cooperativos, procurando igualmente reforçar o papel da estrutura de 2º grau existente, quer através do reforço do seu âmbito de actuação, quer através do reforço da própria natureza da sua intervenção.



De qualquer forma a eficácia do processo de integração do sector de consumo Português deverá ser realizado, como defende (Rodrigues, 2000) de forma planeada e controlada, mantendo os valores cooperativos sob pena de como afirma Desroche<sup>11</sup> *um movimento social deixa de o ser quando corta com o cordão umbilical com as suas utopias, os seus sonhos ou mesmo com as suas ilusões.*

---

<sup>11</sup> Citado em (Leite, 2000:141)

## ***Bibliografia***

- Ansoff, Igor, (1965) *Corporate Strategy*, Harmondsworth, Penguin Books
- Freire, Adriano, (1997) *Estratégia, Sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo Editora
- Faria, Jorge (Coord.), Costa, A., Lucas F., Pereira H., Ferreira H., Peres J., Cardoso S., (2002) *Estudo do sector cooperativo de consumo*, Santarém, Esgs/Fenacoop, Outubro.
- Garcia-Gutierrez Fernández, Carlos (2002), A concentração de sociedades cooperativas, *Pensamento Cooperativo*, Número 3 Junho 2002, Lisboa, Inscoop.
- Granado, Cristina M.S., (1998) *Cooperativas de Consumo em Portugal*, Edições Colibri, Lisboa
- Leite, Jorge Salazar, (2000) A Intercooperação e integração cooperativa – Abordagem doutrinal e jurídica, *Pensamento Cooperativo*, Número 1 Dezembro de 2000, Lisboa, Inscoop.
- Moreira, Manuel Belo, (2002) Cooperativas, Cooperadores e Movimento Cooperativo. No Quadro de Um Mercado Crescentemente Concorrencial, *Pensamento Cooperativo*, Número 3, Junho 2002, Lisboa, Inscoop.
- Nunes, Francisco *et al*, (200?) *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Lisboa, Inscoop.
- Rodrigues, José António (2000) A integração cooperativa no quadro jurídico português, *Pensamento Cooperativo*, Número 1 Dezembro de 2000, Lisboa, Inscoop.